09 | BPR项目运作的四个阶段：BOD模型的应用

2021-03-10 蒋伟良

流程型组织15讲 进入课程 >

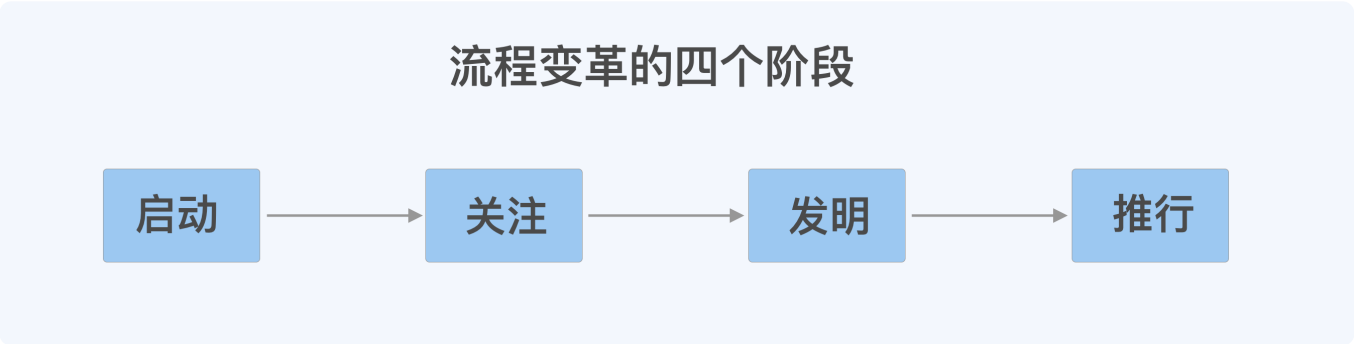
讲述：蒋伟良
时长 14:50 大小 13.61M

你好，我是蒋伟良博士。聚焦战略，简化管理，实现有效增长。欢迎你和我一起学习《流程型组织 15 讲》这门课。

这是本门课的第 9 讲，叫做“变革流程的流程”。我必须强调，流程的变革、建立流程型组织是一套科学的方法论。所谓科学，就是本身有它的逻辑，是清晰地按照一个完整的流程来进行变革的，使用这个流程的变革，成功的概率就很高；违背这个流程的变革，成功的概率就很低。我想这个流程是非常重要的，今天来重点分享一下。

流程变革的四个阶段

这个流程分成了四个阶段，分别叫做启动、关注、发明、推行。 这四个阶段跟传统咨询是略有不同的，我一步一步跟你讲一讲。



在启动阶段，就是我上一讲讲到的，一个领导者发自内心的心灵觉醒，开始启动一场变革，他用自己的领导力引导大家，带领大家走上了变革之路，他通过建立变革的组织，分别是领导小组和工作组，驱动志愿者参与变革。同时他也组织大家确定变革的目标，从客户的满意、时间、质量、成本等角度，以及必要的财务目标、收入、利润等等这些维度来建立了变革的方向。

同时他也带领大家明确了变革的范围，我们从哪些流程开始变革？一般我特别建议的就是要从公司核心业务流程启动变革，不要去抓鸡毛蒜皮。在变革中要去思考什么是驱动公司业务发展，实现战略成功，聚焦目标的主要矛盾和矛盾的主要方面。这就是唯物辩证法，一定要抓主要矛盾。

在启动阶段，一个领导者重要的就是让大家艰苦地迈出第一步，然后通过隆重地开工会，来进行变革的意义宣贯，意义是非常重要的，每个员工都知道了变革的意义，都知道了跟自己相关，他们就一步三回头地走上了变革之路。

下面进入关注阶段。 这个阶段是非常重要的一个阶段，这个阶段的核心工作就是要对现状流程进行分析，识别判断现状流程在面对客户要求时，差距在哪里。所以这个阶段一项重要工作就是要描绘出现状流程。描绘出现状流程并不是一件容易的事情，老板和顾问公司都干不了，一定是要动员群众来干，因为群众本身就是现状流程的执行者，他们每天在流程中工作，早就深谙其苦，但是，由于职能的问题，他们都在片断中工作。

我们需要把群众组织在一起，形成一个端到端，让他们看到完整的流程是怎样从客户来到客户去的。当我带领大家描绘出现状流程的时候，我经常会看到员工们露出惊讶的表情，他们说我们的流程真的太长了，真的太复杂了。原来过去谁都没见过一个完整的流程，因为都只是片断，身在庐山中，不知庐山真面目。所以现状流程的描绘需要动员群众，我也会给大家方法，这一方法就是通过详细的、物理级的流程图表达方法，让大家对现状流程，从它的输入、活动、输出、时间、成本、质量包括信息化接口、职位这些角度进行详细分析。

在现状流程设计的基础上需要进行一项重要工作，叫做“根本问题的挖掘”。我们要去看目前的流程到底违背了哪些客户导向，违背了哪些客户关键的要素，比如说它是不是能够时间缩短一半呢？它有没有并行呢？它有没有端到端呢？多余的活动是否有必要删除呢？客户要的一些重要的活动有没有在里面呢？比如增值活动。

另外，我们经常会看到领导的审批环节诸多，能不能把审批减少，或者把审批改成知会呢？这些变革的策略，结合了根因的问题，我们就找到了变革的方向。当然，要去定义根因问题，我们需要开好几场研讨会的。哈默大师讲，很多时候的变革不是需要一个 IT，而是需要大家在一起头脑碰撞，一起思考，很多根因问题要不断地挖掘为什么，为什么背后的为什么。

比如说一个产品开发流程时间很长，为什么长呢？因为不断地变更。为什么不断地变更呢？因为客户需求抓不住，客户浪涌式的需求引发了不断的变更。那么为什么客户需求对别人也是一样有，别人开发时间比我们短呢？如果仔细看看就会发现，实际上我们在流程中并没有对需求的管理的动作，并没有对需求的收集、确认、机械化管理、变更控制、分发实现和验证。这就逮住了根因问题，原来在整个过程中没有把握和解决根因问题，所以导致了一堆表面问题的发生。

在这个阶段，我们找到了根因问题，并且提出了变革策略，然后我们通过严格的评审，领导小组进行确认，就可以进入下个阶段了。

下一阶段，哈默大师把它叫做“疯狂设计阶段”，我们专业叫做“发明阶段”。 在发明阶段，我们就要去敢于基于变革策略，同时结合客户的需求，对新流程进行发明。我们要描绘出新流程，同时细化到新流程里可能涉及的子流程，甚至模板，同时还要设计基于新流程诞生的职位。在这个阶段最重要的，就是大家在一起，通过头脑风暴，敢于描绘出一个新的蓝图，甚至和之前的蓝图是完全不同的，这就是再造。

只要是以客户为导向的，只要是满足客户要求的，合理兼顾风控的，就是好流程，所以流程是不断迭进的过程，但是我们第一次的变革，得有一个至少要达到的目标，哈默大师的要求是 30%，但我们要求时间、质量、成本和客户满意综合改善 50% 以上，才算是基本合格。

在发明阶段，大家描绘了新的蓝图，然后进行新旧流程的对比，就会看到哪些关键节点的调整、删除、增加，让这个流程熠熠生辉。这个流程就好像找到了灵魂一样，它开始真正

面对客户了，而不是面向内部管理。然后通过严格的评审，确认这就是我们要的新流程。

最后进入推行阶段。 推行阶段我在下次会跟各位详细讲，我们有一个“推行流程的流程”。注意，我没有说错，是“推行流程的流程”来推行流程。因为这个阶段是整个变革的一个重头戏。过去传统的流程优化非常注重设计，而不注重执行。但是我们这里恰恰是要告诉大家，设计流程并不是一个很难的过程，但是执行流程非常考验组织能力，非常考验组织文化。

流程变革的关键成功要素

启动、关注、发明、推行，我刚才跟你基本描绘了变革流程的流程，是这四个阶段。在这个过程中，什么是关键成功要素呢？关键成功要素非常重要，就是变革流程只是把流程图画出来吗？那是错误的，我跟你分享几点：

第一点就是要分享愿景，变革流程的过程就是一个价值观和领导力宣贯的过程。愿景、使命、价值观一定要当作真实的，我们要描绘基于这个愿景、使命、价值观下的流程变革方向，流程变革就是要去实现这个方向。同时在这个变革过程中，通过变革、组织团队、协作、分享、创造、创新、敢于碰撞，我想一定是对企业文化价值观的践行。

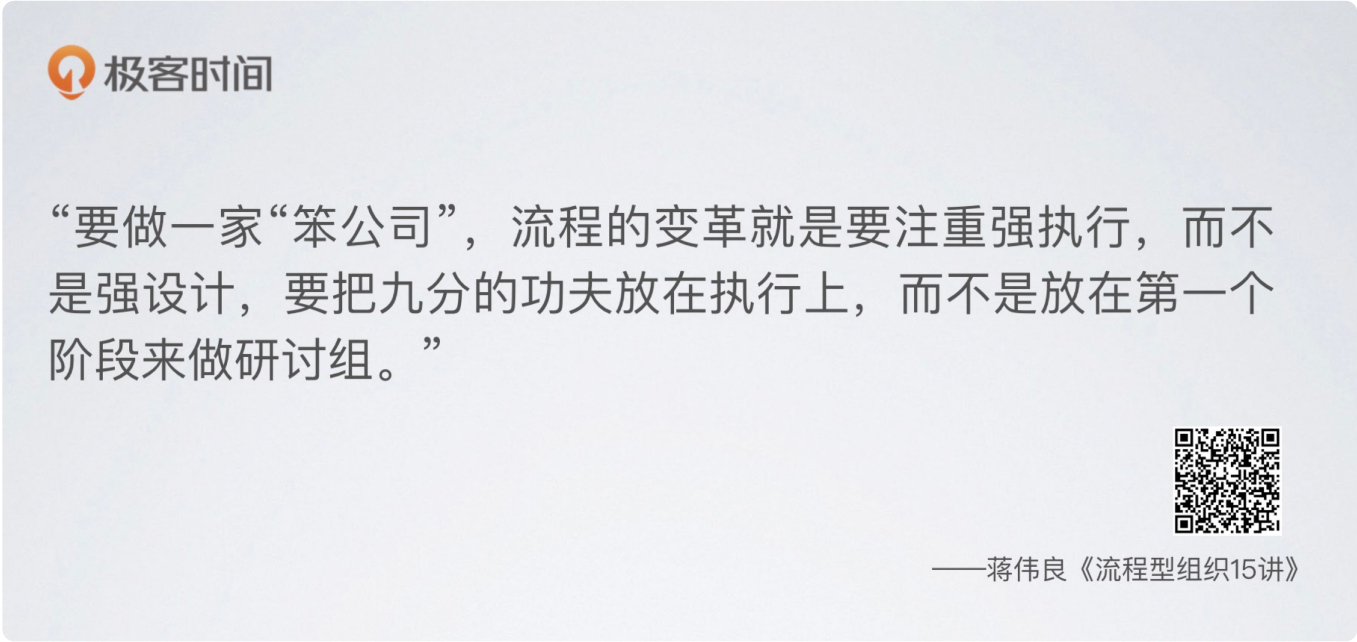
第二点要注重领导力而非管理。上节课我讲过了，一个领导者要具备领导力，而在这场变革中，需要更多的管理者，他们也需要具备领导力。同时我们也需要诞生很多的优秀员工、一条龙经理，他们也需要具备领导力。所以领导力的建设在整个变革中全过程渗透，就是要不断地驱动沟通、对话，鼓励员工走上前台，让大家用这种非职务的影响力去推动工作，大力提倡团队文化、项目文化、一条龙经理负责制，通过这样的方式不断稀释原本的金字塔结构。

第三点关键成功要素是要民主集中。刚才我讲的整个全流程中，一定是群众参与，群众主导，同时管理者来做阶段的评审和决策。我再次强调，群众路线最伟大。群众在整个过程中是不能被抛弃的，因为他们是未来流程的执行者，在整个过程中要他们一起来分析流程，提出流程的改进方向。

有人会说，会不会高度不够呢？会不会违背了老板的要求呢？我们要强调是以客户为中心，不是以老板为中心，但是我们鼓励也欢迎领导小组在关键节点提出变革的要求，同时他们也负责评审，一些重要的评审节点，策略，领导也要参与。从过去的经验中我发现，

只要领导者全过程参与的，哪怕领导不说话，其实他也是用他的影响力来影响员工了，所以员工们参与就决定了这个变革已经高概率成功了。

最后一点，一定要强执行，要做一家“笨公司”，这是我一开始就跟你分享的。流程的变革就是要注重强执行，而不是强设计，要把九分的功夫放在执行上，放在大家的推进中，而不是放在第一个阶段来做研讨组，所以在整个全过程中一定要强力地执行推进，确保变革成功。



总结

启动、关注、发明、推行这四个阶段，就是整个变革流程的流程，这个流程体现了一种步步为营的思想。这个步步为营，既是营地的“营”，也是胜利的那个“赢”，我们一步一步，让变革成为一个不可逆的过程，持续前进。在每一个阶段，我们有评审，有控制，在全过程中能够非常清晰地逮得住根本问题，发现得了变革方向，提出得了变革策略。

它跟之前分享的产品开发流程一样，也是一个清晰的、规范的流程，但在整个过程中我们一定要包容创新，鼓励失败，允许大家提出创意，想想如何把一个创意转化成为可实现的结果和行动。所以它也是一个充满灰度的变革过程，我们要防止整个变革中虎头蛇尾，不能脑袋一拍就想：有个新流程出来了！我想这不是惊喜，这是惊雷，这样的变革是注定失败的。

今天我跟你分享的是非常重要的知识，我来总结一下。首先，变革流程是一个科学的过程，它经历了启动、关注、发明、推行四个阶段，每个阶段都有核心要点，同时我也跟你

分享了变革流程的关键成功要素，这个成功要素在于分享愿景、领导力、民主集中、强执行，一定要注重群众路线。

最后，我留了一个小口子，就是推行阶段，推行阶段的流程是什么呢？下次再跟你继续分享。我们下次再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 08 | 谁来驱动变革：让变革影响企业的每个人

下一篇 10 | 流程落地九步法：通过流程管理流程

精选留言 (1)

写留言

赵新龙

2021-03-14

变革流程的流程。变革流程的流程的流程……禁止套娃🚫